



# Granskning av budgetering och ekonomistyrning inom räddningstjänstförbundet

## AVRF

Revisionsrapport

Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund

KPMG AB

2022-10-27

Antal sidor 16



## Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund

Granskning av budgetering och ekonomistyrning inom räddningstjänstförbundet AVRF

2022-10-27

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Styrande och stödjande dokument	7
3.1.1	Bedömning	10
3.2	Budgetprocess	10
3.2.1	Kommentarer och bedömning	11
3.3	Uppföljningsprocessen	11
3.3.1	Kommentarer och bedömning	12
3.4	Resultatutveckling	13
3.4.1	Kommentarer och bedömning	14
3.5	Nyckeltal i jämförelse med andra	14
3.5.1	Kommentarer och bedömning	15
4	Slutsats och rekommendationer	16

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Alingsås och Vårgårda räddningstjänstförbunds revisorer fått i uppdrag att granska rutinerna kring förbundets ekonomiprocesser. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Det övergripande syftet med granskningen att utreda huruvida styrning och uppföljning av förbundets ekonomi är ändamålsenlig samt bedöma om förbundets budget är anpassad till mål och ambitioner för verksamheten.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att styrning och uppföljning av förbundets ekonomi till stor del är ändamålsenlig samt anpassad till mål och ambitioner för verksamheten. Vi har dock identifierat några förbättringsområden.

Inledningsvis är vår bedömning att de styrdokument som bör finnas också finns framtagna. Verksamhetsplanen innehåller mål för god ekonomisk hushållning inom det finansiella perspektivet. Det är däremot inte tydligt att det finns verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning vilket kommunallagen stipulerar. Det framgår inte tydligt att de två verksamhetsmål som finns framtagna har bäring på det kommunallagen benämner som mål för god ekonomisk hållning. Det kan likväl vara övergripande mål som följer av lag och förordning. Vi anser att detta bör tydliggöras i kommande styrdokument.

Vidare kan vi inte se att det finns framtaget några mätbara indikatorer för övergripande mål och fokusområden i verksamhetsplanen för 2022. Det är därför inte möjligt att uttala sig om huruvida verksamheterna har uppnått verksamhetsmålen eller är på väg att uppnå dem. Vi anser att detta är en brist som försvårar direktionens arbete med styrning och ledning.

Vi konstaterar att ekonomin fått ett större fokus inom förbundet sista året, ekonomiprocesserna har förbättrats och tydliggjorts. Vår bedömning är att nuvarande budgetprocess är tydlig samt att dialogen mellan respektive kommun och förbundet gällande budgetarbetet framstår som god.

Vi bedömer att uppföljningsprocessen är tydligt definierad vad avser roller, ansvar och tidsramar och den är känd och följs av intervjuade medarbetare. Formell rutinbeskrivning saknas dock vilket kan vara en risk och vi uppmanar direktionen att tillse att en skriftlig rutin gällande uppföljningsprocessen arbetas fram.

Förbundet har klarat att hålla sig inom tilldelad ram tre av de fem senaste åren. Två av åren har dock underskott befarats tidigare under året varvid åtgärder vidtagits och resultatet har vid årsskiftet slutat med överskott. I de fall handlingsplaner upprättats har detta beslutats på förvaltningsnivå medan direktionen har informerats. Vi anser dock att åtminstone mer omfattande handlingsplaner för en ekonomi i balans bör beslutas av direktionen för att tydliggöra att det är direktionen tar ansvar för verksamhetens utveckling. Då det har funnits vissa svårigheter att bedriva verksamheten inom budget tidigare år tillsammans med skärpt lagstiftning inom området som medför ökade kostnader anser vi att en utvärdering bör göras gällande huruvida budgeten står i

## Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund

Granskning av budgetering och ekonomistyrning inom räddningstjänstförbundet AVRF

2022-10-27

proportion till tilldelat uppdrag från medlemskommunerna. En konsekvensanalys bör därefter upprättas och presenteras för respektive kommunfullmäktige.

Någon systematisk jämförelse av nyckeltal i förhållande till andra räddningstjänster genomförs inte. Däremot finns enligt företrädare för verksamheten en vilja att kunna sätta förbundets arbete i relation till andra. Detta har inte varit prioriterat och för närvarande ses det som ett utvecklingsområde. Vår bedömning är att det finns fördelar med att kunna jämföra sig med andra och att detta i förlängningen kan medföra en effektivare organisation. Vi anser att detta är ett område att arbeta vidare med.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi direktionen att:

- tillse att verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning förtydligas.
- tillse att mätbara indikatorer arbetas fram för att stärka styrning och ledning.
- besluta om mer omfattande handlingsplaner för en ekonomi i balans.
- tillse att skriftlig rutinbeskrivning gällande uppföljningsprocessen arbetas fram.
- genomföra en utvärdering gällande huruvida budgeten står i proportion till tilldelat uppdrag från medlemskommunerna. Vidare rekommenderar vi att en konsekvensanalys därefter upprättas och presenteras för respektive kommunfullmäktige.
- påbörja ett arbete med att identifiera lämpliga jämförelsekommuner och därefter identifiera vilka variabler som kan vara aktuella att jämföra.

## 2 Bakgrund

Alingsås och Vårgårda kommuner har ett gemensamt kommunalförbund Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund (AVRF) som inom förbundets geografiska område ska bereda människors liv, hälsa och egendom samt miljö ett tillfredsställande och likvärdigt skydd mot olyckor. Förbundet har sitt säte i Alingsås.

Räddningstjänstförbundet styrs av en politisk direktion med nio ledamöter från Alingsås och Vårgårda kommuner. Direktionen utser en förbundsdirektör som verkställande chef för räddningstjänstförbundet som i sig är uppdelat i tre avdelningar som hanterar den dagliga verksamheten. Räddningstjänstförbundet verkar inom en rad olika områden och det krävs en omfattande administration för att verksamheten skall fungera och för att arbetsgivaren skall kunna leva upp till gällande lagar och föreskrifter.

Förbundet ingår i ett enhetligt ledningssystem, västra räddningsregionen (VRR) vilket innebär att förbundets beredskap för räddningsinsats dels bygger på den egna sammansatta förmågan, dels på hela räddningsregionens samlade resurser. Inom ramen för VRR finns en vakthavande räddningschef (VRC) som leder verksamheten som en organisation beträffande räddningsinsatser och beredskapsproduktion utifrån respektive organisations/räddningschefs inriktningar. Inom förbundets geografiska område finns insatsledare alltid i tjänst.

Det finns tre stationer i förbundet, en heltidsstation i Alingsås samt två beredskapsstationer, en i Vårgårda och en i Sollebrunn. På heltidsstationen finns en styrkeledare och fyra brandmän alltid i tjänst och på respektive beredskapsstation finns en styrkeledare och fyra brandmän alltid i beredskap.

Enligt § 13 i förbundsordningen ska kostnaderna för förbundets verksamhet täckas, i den mån de inte sker på annat sätt, genom bidrag från medlemskommunerna. Kostnadsfördelningen mellan medlemskommunerna ska vara proportionerlig med invånarantalet och revideras årligen.

Direktionen ska årligen fastställa budget för förbundet inom de ekonomiska ramar och riktlinjer i övrigt som medlemskommunerna anvisat före mars månads utgång. Samråd ska ske med respektive medlemskommun inför respektive förbundsmedlems fastställande av budgetram. Budgeten ska innehålla en plan för verksamhet och ekonomin under förestående budgetår. Dessutom fastställs en ekonomisk plan för den kommande treårsperioden samt plan för investeringar för den kommande femårsperioden. Direktionen ska fastställa budgeten före april månads utgång.

Medlemmarnas driftbidrag för 2022 uppgår samlat till 58 714 tkr. Driftbidraget fördelas mellan medlemskommunerna baserat på befolkningens storlek. Budgeterat medlemsbidrag för 2022 uppgår till 45 615 tkr för Alingsås kommun och 13 098 tkr för Vårgårda kommun.

Revisorerna har identifierat risker kopplade till budgetprocess samt ekonomistyrning och har därför beslutat att granska om arbetet med styrning och uppföljning av förbundets

ekonomi är ändamålsenlig och om förbundets budget är anpassad till mål och ambitioner för verksamheten.

## 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Det övergripande syftet med granskningen att utreda huruvida styrning och uppföljning av förbundets ekonomi är ändamålsenlig samt bedöma om förbundets budget är anpassad till mål och ambitioner för verksamheten.

- Finns antagna styrdokument eller andra dokument som reglerar budgetfördelning och ekonomistyrning inom förbundet?
- Är styrdokumenterna ändamålsenliga?
- Hur har förbundets budgetprocess inklusive budgetäskande och budgettilldelning sett ut de senaste fem åren?
- Hur har förbundets ekonomiska resultat sett ut de senaste fem åren?
- Finns mål, verksamhetsmässiga och finansiella, framtagna för verksamheten inom förbundet?
- Hur förhåller sig förbundets nettokostnader på verksamhetsnivå i jämförelse med liknande verksamhet inom andra förbund/kommuner?
- Hur styrs och leds arbetet med uppföljning och prognoser i samband med budgetuppföljning, delårsrapport och årsredovisning?

Granskningen avser Alingsås och Vårgårda räddningstjänstförbund (AVRF).

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk, policies och beslut.

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta styrdokument samt protokoll

## Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund

Granskning av budgetering och ekonomistyrning inom räddningstjänstförbundet AVRF

2022-10-27

— Intervjuer har genomförts med förbundsdirektör, räddningschef, avdelningschef verksamhetsstöd controller samt representant för presidiet.

Rapporten är faktakontrollerad av förbundsdirektör, två avdelningschefer samt controller.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrande och stödjande dokument

#### **laktagelser**

##### Förbundsordning<sup>1</sup>

Kommunalförbundets namn är Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund (AVRF) och har sitt säte i Alingsås. Förbundets medlemmar är Alingsås och Vårgårda kommuner. Förbundets ändamål är att inom förbundets geografiska område bereda människors liv, hälsa och egendom samt miljö ett tillfredsställande och likvärdigt skydd mot olyckor. Förbundet ansvarar för att i medlemskommunernas ställe fullfölja de skyldigheter som åvilar kommuner enligt lag (2003:778) om skydd mot olyckor, förordning (2003:79) om skydd mot olyckor samt enligt Lag (2010:1011) om brandfarliga och explosiva varor som åvilar medlemskommunerna. Ett fåtal undantag listas dock i förbundsordningen.

Vid utförandet av uppgifterna ges förbundet enligt förbundsordningen rätt att tillämpa den taxa som gäller i respektive kommun. Därutöver ansvarar förbundet att i medlemskommunernas ställe fullfölja de skyldigheter som åvilar kommunerna enligt Lag (1999:381) om åtgärder för att förebygga och begränsa följderna av allvarliga kemikalieolyckor.

Förbundet biträder även medlemskommunerna med kompetens och stöd gällande brand och säkerhet inom ett antal verksamhetsområden till exempel samhällssäkerhet, beredskapsplanläggning, samhällsbyggnadsverksamhet enligt plan- och bygglagen, remiss och koncessionsärenden enligt miljöbalken och socialtjänstlagen. Omfattningen beror av respektive medlemskommuns behov.

I förbundets uppdrag ingår enligt förbundsordningen även rätten att utföra andra uppgifter som ansluter till ovanstående lagstiftning eller på annat sätt ansluter till säkerhet och trygghet i kommunerna och som reglerats i avtal. Enligt förbundsordning kan förbundet även samverka med andra aktörer i samhället ifråga om utvecklingsprojekt och frågor som är relaterade till lagstiftning och ändamål.

---

<sup>1</sup> Antagen av förbundsdirektionen 2019-12-15 §25, Alingsås kommun KF 2020-03-25 §41 samt Vårgårda kommuns KF 2020-02-19 §21.

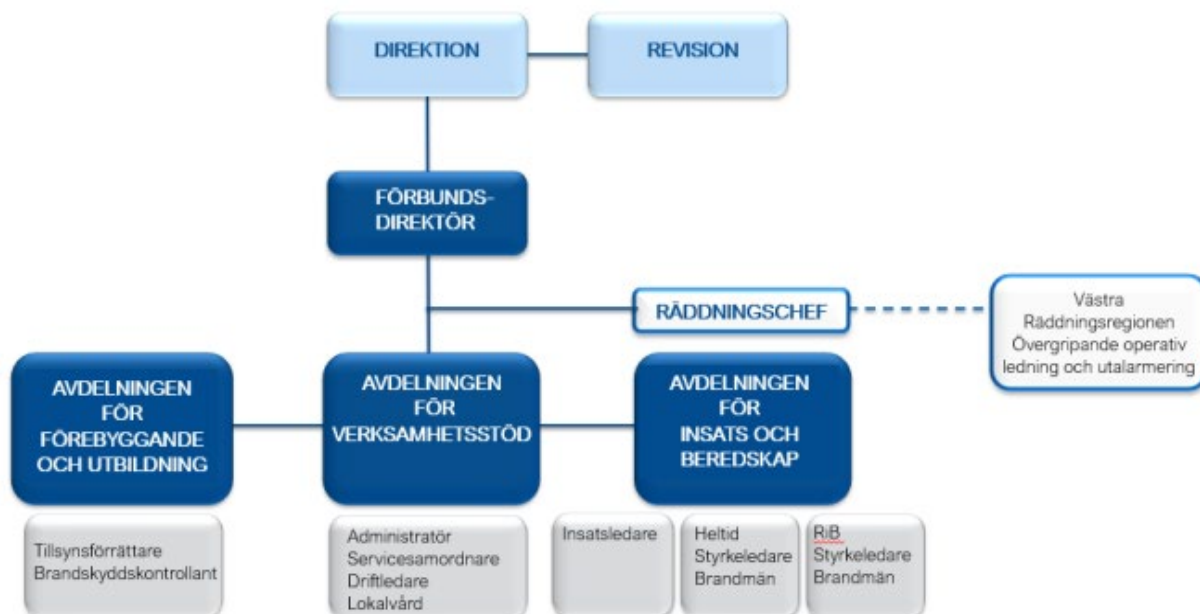
## Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund

Granskning av budgetering och ekonomistyrning inom räddningstjänstförbundet AVRF

2022-10-27

Medlemskommun får även överlämna ytterligare uppgifter till förbundet inom de områden och i den omfattning som medlemskommunerna kommer överens om. Ytterligare uppdrag måste godkännas av kommunfullmäktige i respektive medlemskommun.

Förbundet är ett kommunalförbund med förbundsledning som är tillika förbundsstyrelse. Ledningen är den nämnd som enligt 3 kap 11 § LSO fullgör uppgifter enligt denna lag. Förbundet är enligt förbundsordningen bildat för obestämd tid.



Direktionen fastställer organisation för förbundets verksamhet samt delegering av beslut, förvaltning och administration. Verksamheten leds av en förbundsledning och har verksamheten organiserade i tre avdelningar, se organisationskiss ovan.

Direktionen beslutar om sina berednings- och andra arbetsformer och kan inrätta de utskott som den finner lämpligt. Direktionen består av nio (9) ledamöter och nio (9) ersättare, varav Alingsås kommuns kommunfullmäktige utser fem (5) ledamöter och fem (5) ersättare, medan Vårgårda kommuns kommunfullmäktige utser fyra (4) ledamöter och fyra (4) ersättare.

Medlemskommunerna har rätt till insyn i kommunalförbundet. Förbundet ska löpande till medlemskommunerna överlämna en rapport om verksamhetens ekonomi och utveckling.

Innan beslut tas om avtal av större dignitet, beslut av principiell/strategisk betydelse, större investeringar, större ändringar av verksamheten eller annat av större vikt ska samråd ske med samtliga medlemskommuner.



## Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund

Granskning av budgetering och ekonomistyrning inom räddningstjänstförbundet AVRF

2022-10-27

Om förbundet under budgetåret konstaterar eller förväntar kostnadsöverskridanden eller andra betydelsefulla avvikelser från budgeten ska man till medlemskommunernas kommunstyrelser redovisa orsakerna till avvikelserna och de korrigeringar som har vidtagits eller kommer att vidtas.

### Handlingsprogram<sup>2</sup>

Lag (2003:778) om skydd mot olyckor (LSO) anger att varje kommun ska anta ett handlingsprogram för förebyggande verksamhet och för räddningstjänst. Detta dokument utgör Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbunds handlingsprogram enligt 3 kap 3§ och 8§ LSO och är det styrdokument som återspeglar den politiska viljan för förebyggande av bränder och att bedriva effektiv räddningstjänst. Dokumentet omfattar Alingsås kommun och Vårgårda kommun och gäller för 2022-2023. Enligt handlingsprogrammet ska avstämning av måluppfyllelse ske med förbundets politiska styrning i samband med verksamhetens ekonomiska uppföljning.

### Verksamhetsplan 2022<sup>3</sup>

Enligt kommunallagen ska kommunalförbund ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet vilket delas upp utifrån två dimensioner, en finansiell och en verksamhetsmässig. Enligt verksamhetsplan 2022 är förbundets finansiella mål att ekonomiskt resultat ska uppgå till minst en procent av omsättningen (intäkter + medlemsbidrag).

Enligt verksamhetsplanen för 2022 är målen för perioden 2022-2023, följande:

- *Förbundet ska genomföra effektiva och säkra räddningsinsatser med minsta möjliga miljöpåverkan.*
- *Samhällets kunskap om, och förmåga att, förebygga bränder och andra olyckor samt minska dess konsekvenser ska kontinuerligt öka.*

Verksamhetsplanen innehåller inga indikatorer och aktiviteter utan detta överläts till verksamheten att formulera. Däremot har fem fokusområden arbetats fram genom framtidsspaningar där medarbetare varit delaktiga i att identifiera möjligheter, utmaningar och risker både på kort och lång sikt. Samtliga avdelningar ska enligt verksamhetsplanen arbeta med fokusområdena under året med syfte att uppnå ovanstående mål.

Fokusområdena är:

- *Vi definierar vår önskade förmåga och säkerställer den,*
- *Vi tar tillvara vår möjlighet att påverka i externa sammanhang,*
- *Vi ökar vår närvaro i lokalsamhället samt*

---

<sup>2</sup> Handlingsprogram för Alingsås och Vårgårda räddningstjänstförbund enligt Lag (2003:778) om skydd mot olyckor. Beslutad i förbundsdirektionen 2021-12-10 dnr 2021.036 AVRF

<sup>3</sup> Antagen av förbundsdirektören 2021-12-10 § 21

- Vi utvecklar vår erfarenhetsåterföring
- Antalet tillsyner ska öka väsentligt

Intervjuade verksamhetsföreträdare anser att området kan förbättras då fokusområdena inte är enkla att mäta.

### 3.1.1 Kommentarer och bedömning

Efter genomgång av de styrdokument som har bäring mot ekonomiprocesserna är vår bedömning att de områden som bör regleras av styrdokument också gör detta. Verksamhetsplanen innehåller mål för god ekonomisk hushållning inom det finansiella perspektivet. Det är däremot inte tydligt att det finns verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning vilket kommunallagen stipulerar. Det framgår inte tydligt att de två verksamhetsmål som finns framtagna har bäring på det kommunallagen benämner som mål för god ekonomisk hållning. Det kan likväl vara övergripande mål som följer av lag och förordning. Vi rekommenderar att detta tydliggörs i kommande styrdokument. I det fall vissa frågor inte finns reglerat, till exempel redovisningsfrågor, tillämpar förbundet Alingsås kommuns regelverk.

Vi kan inte se att det finns framtagna några mätbara indikatorer för övergripande mål och fokusområden i verksamhetsplanen för 2022. Det är därför inte möjligt att uttala sig om huruvida verksamheterna har uppnått verksamhetsmålen eller är på väg att uppnå dem. Vi anser att detta är en brist som försvårar direktionens arbete med styrning och ledning. Vi rekommenderar att direktionen tillser att mätbara indikatorer arbetas fram. Vi noterar att det 2021 fanns delvis mätbara åtaganden kopplat till de övergripande målen.

## 3.2 Budgetprocess

### lakttagelser

Enligt förbundsordningen ska direktionen årligen fastställa budget för förbundet inom de ekonomiska ramar och riktlinjer i övrigt som medlemskommunerna anvisat före mars månads utgång. Samråd ska ske med respektive medlemskommun inför respektive förbundsmedlems fastställande av budgettram. Budgeten ska enligt förbundsordningen innehålla en plan för verksamhet och ekonomin under förestående budgetår. Dessutom fastställs en ekonomisk plan för den kommande treårsperioden samt plan för investeringar för den kommande femårsperioden. Direktionen ska fastställa budgeten före april månads utgång. Budgeten skall enligt förbundsordningen omfatta begäran om eventuella lån.

När budgeten fastställs bestämmer direktionen storleken på bidragen som medlemmarna skall lämna till förbundet enligt grunderna i § 13. Sammanträdet vid vilket budgeten fastställs skall enligt förbundsordningen vara offentligt. Sammanträdet ska tillkännages på förbundets anslagstavla minst en vecka före sammanträdesdagen.

## Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund

Granskning av budgetering och ekonomistyrning inom räddningstjänstförbundet AVRFB

2022-10-27

Enligt verksamhetsföreträdarna har tidplanen för planeringsprocessen för budgetarbetet förändrats något sista åren. I januari startar planeringen för budget- och verksamhetsplanering. I februari hålls ett uppstartsmöte där ledningsgrupp, controller samt övriga underansvariga deltar. Under mars arbetar ledningsgruppen tillsammans med controllern fram förslag till budget för kommande år som sedan överlämnas till direktionen. I april fattar direktionen beslut om budget. I september startar verksamhetsplaneringen och arbetet med en detaljbudget med en workshop. Detta pågår från oktober till november för att i december fatta beslut om verksamhetsplan samt detaljbudget för kommande år.

Enligt intervjuer med politisk företrädare så är det främst presidiet, tillsammans med tjänstepersonerna, som är involverade i budgetarbetet inför kommande år. Direktionen blir informerad inför beslutet. Enligt företrädarna för verksamheten skiljer sig tidplanerna åt gällande budgetarbetet i Alingsås och Vårgårda kommuner.

Budget har historiskt antagits i juni månad i Vårgårda och i november i Alingsås kommun. Det har medfört ett visst merarbete inom förbundet. Förbundets budget har enligt företrädare för verksamheten vanligtvis räknats upp med prisindex för kommunal verksamhet (PKV). Enligt företrädare för politiken har budgetarbetet inte medfört problem då förbundets presidie består av kommunstyrelsens ordförande från respektive kommun. Både informationsutbytet och förankringsprocessen mellan kommunerna och förbundet har därmed underlättats.

### 3.2.1 Kommentarer och bedömning

Vår bedömning är att budgetprocessen är tydlig och av intervjuer framkommer också att budgetprocessen anses tydlig både från förvaltning och politiska företrädare vad gäller ansvar och roller. Dialogen mellan respektive kommun och förbundet gällande budgetarbetet framstår som god.

## 3.3 Uppföljningsprocessen

### lakttagelser

Enligt Plan för internkontroll och verksamhetsuppföljning, daterad 2016-09-23, ska den ekonomiska redovisningen ske genom tertialuppföljning samt genom del- och helårsbokslut. Övriga interna kontroller och måluppföljning ska följa samma periodisering. Det framgår även att redovisning till direktionen av verksamheten och ekonomi ska ske enligt följande plan:

- Tertialuppföljning – Ekonomi- och verksamhetsresultat redovisas.
- Delårsbokslut – Delårsbokslut och verksamhetsresultat redovisas.
- Helårsbokslut – Årsbokslut och verksamhetsresultat redovisas.

Enligt planen ska den redovisning som sker till direktionen även göras till förbundets revisorer. Delårsbokslut samt årsbokslut redovisas även till medlemskommunerna.

2022-10-27

Enligt verksamhetsföreträdare lyfts ekonomifrågor vid de direktionsmöten samt presidie möten som genomförs 5-6 gånger varje år. Förbundsledningen blir också inbjuden regelbundet till presidiedialoger i arbetsutskottet i Alingsås kommun samt en gång per år till Vårgårda kommun. Enligt verksamhetsföreträdare så har ekonomin fått ett större fokus inom förbundet sista året, processerna har tydliggjorts och det pratas oftare ekonomifrågor.

Det genomförs uppföljningsmöten inför delårs- och årsbokslut där chefer och medarbetare med budgetansvar deltar tillsammans med kontrollern. Kontrollern ansvarar för att boka upp mötena. Cheferna har förberett sig och vid mötet sker analys gemensamt. Minnesanteckningar sparas till nästkommande uppföljning. Systemstödet Hypergene används delvis medan Excel också används. Förbundsledningen tillsammans med kontrollern aggregerar ihop prognoserna och färdigställer de slutliga rapporterna som sedan presenteras för ledningen. Övriga månader granskar ledningsgruppen tillsammans periodens utfall och undersöker avvikelser samt vidtar åtgärder vid behov. Månadsvisa uppföljningar rapporteras inte till ledningen såvida inte större avvikelser identifierats.

Arbets sättet är detsamma gällande delårsrapport och årsredovisningen medan noggrannhet och till exempel anvisningar för periodiseringar ser olika ut. Samtliga uppföljningar presenteras i ledningsgruppen och intervjuade verksamhetsföreträdare anser att det är tillräckligt med resursdiskussioner i ledningsgruppen. De politiska företrädare som är intervjuade anser också att ekonomirapporterna inklusive presentationerna inför ledningen är bra och tillräckliga i omfattning. Både redovisningen och de ekonomiska uppföljningarna upplevs som förbättrade sedan kontrollertjänsten inrättades. Förbundet köper kontrollertjänsten av en av medlemskommunerna sedan 2021.

Förutom ekonomisk uppföljning sker uppföljning av verksamhetsplanerna löpande av förbundets ledningsgrupp genom ett antal nyckeltal och bedömningskriterier som på olika sätt indikerar måluppfyllnad och redovisas i tertiäl-, delårs- och årsuppföljning.

### **3.3.1 Kommentarer och bedömning**

Enligt intervjuade verksamhetsföreträdare har ekonomin fått ett större fokus inom förbundet sista året, processerna har tydliggjorts och det pratas oftare ekonomifrågor i olika forum.

Vi bedömer att uppföljningsprocessen är tydligt definierad vad avser roller, ansvar och tidsramar och den är känd och följs av intervjuade medarbetare. Formell rutinbeskrivning saknas dock vilket kan vara en risk och vi uppmanar ledningen att tillse att en skriftlig rutin gällande uppföljningsprocessen arbetas tas fram.

## 3.4 Resultatutveckling

### lakttagelser

Förbundets resultat har varierat sedan 2017, vilket kan ses i nedanstående tabell. Utfallet för 2017 var -513 tkr, 2018 36 tkr, 2019 -258 tkr, 2020 500 tkr och slutligen 2021 400 tkr.

	2017	2017	2018	2018	2019	2019	2020	2020	2021	2021
(Tkr)	Budget	Bokslut	Budget	Bokslut	Budget	Bokslut	Budget	Bokslut	Budget	Bokslut
Verksamhetens intäkter	5,312	6,071	6,035	7,652	4,419	4,870	6,140	6,110	4,572	6,007
Verksamhetens kostnader	52,502	54,281	54,503	57,353	54,239	55,948	56,800	56,400	57,830	59,048
Avskrivningar	2,901	2,700	3,419	2,821	3,560	3,165	3,500	3,770	3,459	3,899
Verksamhetens nettokostnader	50,091	50,910	51,887	52,522	53,380	54,244	55,500	55,600	56,718	56,940
Bidrag från medlemskommuner	50,809	50,808	52,970	52,970	54,456	54,456	56,600	56,600	57,619	57,619
Finansiella intäkter	0	2	0	1	0	3	0	1	0	1
Finansiella kostnader	468	413	516	413	490	472	500	366	277	276
Årets resultat	250	-513	567	36	586	-258	600	642	624	404

Källa: Räddningstjänstförbundets årsredovisning 2017-2021

Underskottet på 513 tkr i förhållande till budget för 2017 beror på kostnader i samband med rekrytering av ett flertal tjänster under 2017. Det avsåg operativ personal där en ganska omfattande introduktion behövdes. Nyrekryteringarna medförde också ökad kostnad i förbundet gällande tidigare intjänad pension.

2022-10-27

2019 slutade resultatet på ett underskott på 258 tkr vilket främst berodde på en nettokostnadsökning som inte matchades av motsvarande ökning av medlemsbidragen. Under 2021 befarades ett underskott vid uppföljningar vilket föranledde att förbundsdirektören beslutade om en handlingsplan för att få en budget i balans. Direktionen informerades om handlingsplanen och den presenterades även i delårsrapporten per augusti 2021. Handlingsplanen fick effekt och resultatet blev positivt men något lägre än budgeterat.

Förbundet har enligt årsredovisningen 2021 ett negativt balanskravsresultat från 2019 på 328 tkr att återställa senast 2022. 2020 återställdes 25 tkr av detta och utifrån 2021 års resultat återställs 33 tkr vilket lämnar ett negativt balanskravsresultat på 269 tkr att återställa under 2022.

Enligt delårsrapporten per augusti 2022 prognostiseras ett resultat på 900 tkr varav balanskravsresultat på 400 tkr vilket innebär att det negativa balanskravsresultatet kommer att kunna återställas givet att prognosen håller.

### 3.4.1 Kommentarer och bedömning

Förbundet har klarat att hålla sig inom tilldelad ram tre av de fem senaste åren. Två av åren har dock underskott befarats tidigare under året varvid åtgärder vidtagits och resultatet har vid årsskiftet slutat med överskott. I de fall handlingsplaner upprättats har detta beslutats på förvaltningsnivå och direktionen har informerats. Vi anser dock att åtminstone mer omfattande handlingsplaner för en ekonomi i balans bör beslutas av direktionen för att tydliggöra att det är direktionen som tar ansvar för verksamhetens utveckling. Vissa svårigheter att bedriva verksamheten inom budget tidigare år tillsammans med skärpt lagstiftning inom området som medför ökade kostnader anser vi att en utvärdering bör göras gällande huruvida budgeten står i proportion till tilldelat uppdrag från medlemskommunerna. Vi rekommenderar att en konsekvensanalys därefter upprättas och presenteras för respektive kommunfullmäktige.

## 3.5 Nyckeltal i jämförelse med andra

### lakttagelser

Ingen officiell statistik samlas in för kommunalförbund. En svårighet att jämföra ett förbund med ett annat är bland annat att finansieringsmodell och fördelningsnycklar kan se olika ut men det kan också skilja sig åt när det gäller ansvar och uppdrag. Kostnaderna inom AVRFB fördelas dock per invånare vilket medför att nettokostnaden för räddningstjänsten mätt i kr per invånare finns insamlat, se nedanstående tabell.

## Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund

Granskning av budgetering och ekonomistyrning inom räddningstjänstförbundet AVRFB

2022-10-27

Nettokostnad räddningstjänst kr/inv	2017	2018	2019	2020	2021
Alingsås	981	1006	1024	1060	1076
Vårgårda	939	1000	1044	1069	1074
Kungälv	941	954	965	992	1016
Lerum	820	827	777	701	667
Uddevalla	805	884	981	962	907
Vänersborg	764	858	854	852	882

Källa: Kolada

Vi kan konstaterat att kostnaden i Alingsås och i Vårgårda ligger något högre än övriga kommuner i tabellen. Det finns dock många faktorer som gör siffrorna svåra att använda för jämförelser utan en djupare analys. Landareal och befolkningstäthet är exempel på variabler som spelar stor roll på kostnaden per invånare.

### 3.5.1 Kommentarer och bedömning

Någon systematisk jämförelse av nyckeltal i förhållande till andra räddningstjänster genomförs inte. Däremot finns enligt företrädare för verksamheten en vilja att kunna sätta förbundets arbete i relation till andra. Detta har inte varit prioriterat och för närvarande ses det som ett utvecklingsområde. Vår bedömning är att det finns fördelar med att kunna jämföra sig med andra, trots vissa svårigheter med vald organisationsform, och att detta i förlängningen kan medföra en effektivare organisation. Vi rekommenderar förbundet att påbörja ett arbete med att identifiera lämpliga jämförelsekommuner och därefter identifiera vilka variabler som kan vara aktuella att jämföra.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att styrning och uppföljning av förbundets ekonomi till stor del är ändamålsenlig samt anpassad till mål och ambitioner för verksamheten. Vi har dock identifierat några förbättringsområden.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi direktionen att:

- tillse att verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning förtydligas.
- tillse att mätbara indikatorer arbetas fram för att stärka styrning och ledning.
- besluta om mer omfattande handlingsplaner för en ekonomi i balans.
- tillse att skriftlig rutinbeskrivning gällande uppföljningsprocessen arbetas fram.
- genomföra en utvärdering gällande huruvida budgeten står i proportion till tilldelat uppdrag från medlemskommunerna. Vidare rekommenderar vi att en konsekvensanalys därefter upprättas och presenteras för respektive kommunfullmäktige.
- påbörja ett arbete med att identifiera lämpliga jämförelsekommuner och därefter identifiera vilka variabler som kan vara aktuella att jämföra.

Datum som ovan

KPMG AB

Eva Henriksson  
*Certifierad kommunal revisor*

Viktoria Bernstam  
*Certifierad kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på detsärskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.